

情報技術とミドル・マネージャーの役割に関する考察

A Study of The Relationship Between Information Technology and Middle Manager's Role

廣岡 悦子

HIROOKA, Etsuko

本研究では、ミンツバーグが示したマネージャーの「10の役割」のうち、情報関係の役割であるモニター・周知伝達役の2つの役割を基に、情報技術の発展に伴い議論されるミドル・マネージャー不要論の実態を調査した。

IT企業A社で実施したアンケート調査で得た303票の有効票をもとに、一元配置の分散分析および多重比較、相関分析によりミドル・マネージャーと一般社員の差異、一般社員の行動と経営方針の理解度との関係を分析した。

解析の結果、ミドル・マネージャーと一般社員の間では情報技術の利用傾向に差があること、経営方針の理解度については差がないことが明らかとなった。また、ミドル・マネージャーの役割として周知伝達役は弱まりつつある一方、モニター役は強まる傾向にあることも明らかとなった。

今後ミドル・マネージャーは、部下との直接的なコミュニケーションによって問題解決にあたるという役割がより重視されると考えられる。

キーワード：ミドル・マネージャー (middle manager)、中抜き (dis-intermediation)、情報技術 (information technology)、役割 (role)、周知伝達役 (disseminator)、モニター (monitor)

1. はじめに

(1)研究の目的

高度成長期以降、ミドル・マネージャーは社会環境・経済環境の変化によって組織の中で常に翻弄されてきた。言い換えれば、組織が問題局面を迎えた時、調整機能として様々な施策の実施対象となりやすく、現実的には受難の多いポストだといえる。

一方、1995年以降、インターネットに代表される情報技術の急速な発展は、当然のことながら組織内におけるコミュニケーションや情報の流れにも大きな変化を与えた。この環境変化は、ドラッカー (1988) が示した情報化組織を現実のものとし、組織のフラット化を推進する一方で、野中 (1992) が示すようにミドル・マネージャーが知識創造の基盤となり、企業の競争優位が構築されるという事例を生み出した。

組織のフラット化とともに展開されるミドル・マネージャーの不要論の実態を把握することはミドル・マネージャーの将来方向を考察するうえで重要であると考えた。

(2)ミドル・マネージャーの定義

労働基準法第41条では、管理職の職位を持っていたとしても部下がいない場合や管理の事業に従事しない管理職は労働基準法上の管理監督者ではない。しかし、本研究においては、部下のいない管理職も経営戦略上重要な役割を担っている可能性もあるため、ミドル・マネージャーとしては管理職の職位を持つ層を対象とすることとする。

日本企業においては、労働組合への参加資格を失う課長職以上が「管理者」として扱われていることから、ミドル・マネージャーの職位としては、課長職以上、事業部やビジネスユニットなどの部門長までが本研究の範囲となる。

(3)情報技術の定義

情報技術とは、情報（コンピュータ）・通信の工学およびその社会的応用分野の技術の総称であり、今日では各種情報の収集・加工・発信などに不可欠なものとなっている¹⁾。

本研究においては、狭義ではあるが主に1995年以降急激に普及したインターネットを中心とした情報技術を中心に捉えることとする。

(4)研究の方法・対象

本研究は情報技術が企業に導入されているかを問うのではなく、ミドル・マネージャーの役割に情報技術の利用実態と組織内での情報行動、経営方針の理解度がどのように関わっているのか、その関係性を明らかにすることを目的としている。したがって、調査対象を広範囲に設定し、複数の企業からデータを収集するのではなく、特定企業1社を絞り込み、ミドル・マネージャーだけではなく、経営上層部から一般社員までを含めた全階層に対して調査を行うこととした。調査については、質問票という定量的方法を用いるとともに、調査データの裏づけ、補完としてインタビューによる定性的方法を併用する。

2. 先行研究

(1)結合する役割「連結ピン」(linking ping)：リカート

リカート (Likert, R.) は、多くの経営者が望む組織システムを“システム4 (集団参画型) 組織”と定義した上で、当該組織は重複—集団構造があり、それらの集団と集団を結合する役割をもつ構成員を「連結ピン」と呼称した。連結ピンの本質的機能は2つの集団間に情報流通を確立し、双方向的な影響過程を成立させることにあるとしている。また、2つの集団の、問題解決のペースが調整されているか否かをチェックするのも連結ピンの責任であるとしている (リカート, 1976, p.168)。連結ピンは社内コミュニケーションを通じて、集団内あるいは集団間において発生した問題を、調整された問題解決へと変化させ、最終的に問題解決に導き、到達させることにあるといえる。

リカートが示した連結ピンは、自らの属する集団を中心とした部分最適を行うことに留まらず、連結した集団間における最適化や、ひいては会社組織全体や社会までを俯瞰し、全体最適に向けて関係する集団を調整する存在である。したがって、連結ピンになりうる人材について広義に捉えれば、その組織において上記の要件を満たし、リーダーシップをとる存在となり、対象となる人材はミドル・マネージャーにとどまらず、より広範囲に及ぶこととなる。つまり管理職ではない主任クラスの現場リーダーも該当することとなる。

(2)情報化の進展によって不要になる存在：ドラッカー

ドラッカー (Drucker, P.F., 1998) はコンピュータ技術の発展によりデータを情報へ昇華できる環境が整備されることで、組織はオーケストラや病院の組織のように知識を所有した多くの専門家の集合体組織＝情報化組織になると示した。それらの構成員は「一人ひとりの自己規律が不可欠であり、互いの関係と意志の疎通に関して一人ひとりの責任の自覚が必要となる」存在になると考えた。そして情報化組織ではデータを情報に変換するために知識が必要であるとし、それらの知識の多くは組織の最下層にいる専門家の中にあると想定した。そして情報生成のために組織はそれまでの指揮命令型と異なり、一部の中央のマネジメント機能を除いて水平化の道を歩むと論じている。

このような水平構造を持った情報化組織では、情報化が飛躍的に進歩する以前の指揮命令型組織で多く存在した、「情報の中継点、すなわち意思の疎通として通過する焦点のぼけたわずかな情報を増幅する人間増幅器の役割」を担う「伝達補助具」役を主たる任務としていたミドル・マネージャーが削減対象となり、結果として、大企業の組織階層は半分以下になり、マネージャーの数も三分の一以下になるとであろうと推察している。

(3) マネージャーの活動：ミンツバーグ

ミンツバーグ (Mintzberg, H.) はマネージャーの役割として ① フィギュアヘッド (象徴的) ② リエゾン (ネットワーク維持) ③ リーダー (部下の動機付け) ④ モニター ⑤ 周知伝達役 ⑥ スポークスマン (情報の役割) ⑦ 企業家 ⑧ 障害処理者 ⑨ 資源配分者 ⑩ 交渉者 (意思決定の役割) の10項目を挙げている。

注目すべきは、この10の役割は① 対人関係の役割、② 情報関係の役割、③ 意思決定の役割に大別され、図1に示す通り各々が分離、独立することなく、「統合」されていなければならないとしていることにある。

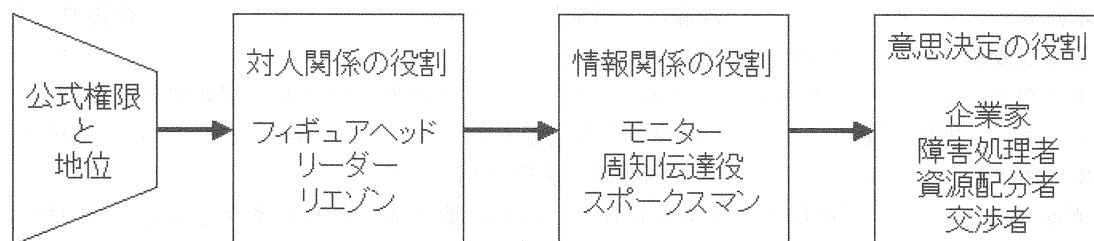


図1 マネージャーの役割

出所：ミンツバーグ (1973), 邦訳 p.96 より筆者作成

マネージャーに与えられた権限と地位が対人関係を構築すると、これがインプット (情報) をもたらし、それは順にアウトプット (情報と意思決定) を生む。これらは一連の行動として処理が行われ、マネージャーは一つの「インプット・アウトプットシステム」であることが分かる。マネージャーの役割と情報技術との関係に特化してみると、3つの役割が特に関係が深いと考えられる。以下にその3つの役割について概説を記す。

① モニター：自分の組織とその外部環境に関する情報を自分自身に与える役割。絶え間ない情報の探索と自分の組織とその環境に何が起きているのかを捉える。

② 周知伝達役：自分の情報を他者に伝達する役割。主に組織内に対する伝達となる。

③ スポークスマン：自分の情報を他者に伝達する役割。主に組織外に対する伝達となる。

(4) ナレッジ・エンジニア：野中

野中 (1991) は「不確実性の存在のみが確実にわかっている経済下において、永続的な競争優位の源泉の一つとして、企業が信ずべきものは「知識」である」とし、一人の個人的な知識が、企業全体にとって価値ある組織的な知識に転換され、個人の知識を第三者でも利用できるようにすることが、知識創造企業の中心的活動であると定義している。

新たな知識創造はトップ、ミドル、現場の三者の相互作用によって生み出され、個人一人ひとりが知識労働者、いわばアントレプレナーとして行動する。トップはコンセプトの傘を表出化する役割を担い、現場はトップが示したコンセプトの傘に対し企業家精神を発揮して様々な解釈をすることで混沌が生まれる。ミドル・マネージャーの役割は、現場に生まれた混沌の中に方向を与え、従業員が意味を読み取れるよう概念的枠組みを与えることがその責務であるとしている。

ミドル・マネージャーは企業内情報が縦横に流れる交差点にいる存在であり、企業ビジョンにしたがって現実を再構成する役割を担っている。このようなミドル・マネージャーの機能をトップダウン、ボトムアップのマネジメントに対し、ミドルアップダウンのマネジメント（野中，1990）と定義している。

(5)ミドル・マネージャーに関する先行研究と本研究との関連

情報技術とミドル・マネージャーの関係性を分析するにあたっては、ミドル・マネージャーを「組織内部で情報処理マシンとして行動する人物」として捉える必要がある。

先行研究のいずれも、組織内で情報処理を行う存在としてミドル・マネージャーが定義されているが、情報技術との関係性を考察する場合には、マネージャーの情報システムの役割を提示したミンツバーグの「10の役割」を基に分析することが適当だと考えた。

3. 調査の概要

(1)調査の課題

本研究によって明らかにしたい課題は、情報技術の発展がミドル・マネージャーの役割にどのような変化を及ぼしたのか、である。

本研究ではミンツバーグが示したマネージャーの「10の役割」のうち、情報関係の役割であるモニター、周知伝達役、この2つの役割と不要論を示す現象として取り上げられる「中抜き」現象に着目し、ミドル・マネージャー不要論の実態を調査する。

調査にあたっては、「中抜き」現象を定義し、この状態を成立させる条件として2つの仮説を設定した。

“中抜き”現象については、① トップと社員の間で情報技術を用いたダイレクト・コミュニケーションが成立している。② トップの意思、メッセージが全社員に伝わっており、現場の情報もトップへ伝わっている。③ 階層の上位から下位に「上意下達」が行われる伝達経路の重要度が低下している。と、定義した。

次に中抜き状態を成立させる際の視点としては、まず1つ目の視点として、情報技術の発展により、情報の即時性・同報性が高まった結果、トップと一般社員の関係がどのように変化し、その結果ミドル・マネージャーに対してどのように作用するのかとした（図2）。

2つ目の視点としては、情報技術が部下に与えた影響がミドル・マネージャーに対してどのように作用するのかとした。情報技術の発展が直接的にミドル・マネージャーの役割や行動に影響を与えるよりも、部下に与える影響によって間接的にミドル・マネージャーの必要性が変化するのではないかと考えた。（図3）

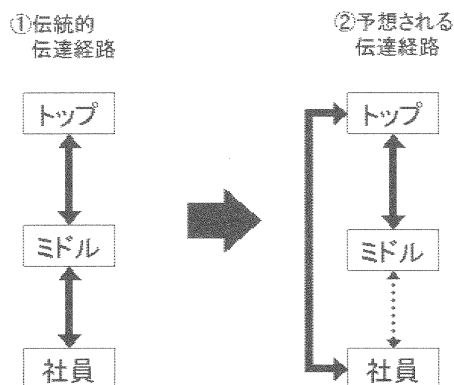


図2 トップ、ミドル、社員の関係

出所：筆者作成

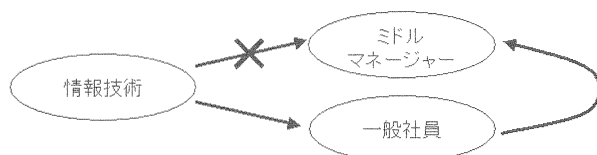


図3 情報技術がミドル・マネージャーに与える影響

出所：筆者作成

以上、2つの視点をもとに、ミドル・マネージャーの周知伝達役とモニターの役割について、
I：ミドル・マネージャーと一般社員の差異、II：一般社員の行動と経営方針理解度の関係の
2側面から捉えた仮説を設定し、中抜き現象を検証することを課題とする。

(2) 仮説の設定

課題で提示した2つの視点をもとに、仮説を以下のように設定した。

仮説I：情報技術の活用により、経営方針など経営上層部が発信するメッセージの理解度
に職位間の差異はなくなるが、情報伝達経路の変化により企業内での社員の情報
行動には職位間の差異が発生する。

仮説II：同職位の社員間では、イントラネット利用度が経営方針の理解度に影響を与える
が、経営上層部以外との直接的コミュニケーションは経営方針の理解度には影響
を与えない。

基本仮説と前提条件を元に調査で検証する6つの仮説へと細分化を行った。

I-① 経営方針の理解度

経営方針に関わる情報がイントラネット上に公開され、いつでも自由に閲覧できることにより、社長の代弁者であったミドル・マネージャーの周知伝達役としての役割は減少するとともに情報格差も減少すると考えられる。したがって、イントラネットの活用によって経営方針の理解度が高まると考えられることから、以下の仮説を設定した。

仮説1：イントラネットを利用してトップ自ら経営方針やメッセージを伝える事により、
職位による経営方針の理解度の差はなくなる。

I-② 情報入手先

組織内において情報を入手する場合の相手は、情報を探索する人間にとって有益な情報を提供する情報源との認識がある相手だと考えられる。職位に応じて経営者側から提供される情報の変化に応じて社員の行動も変化すると考えから以下の仮説を設定した。

仮説2：ミドル・マネージャーと一般社員では、一般社員の方が情報入手先としてインターネットやイントラネットを利用することが多い。

I-③ 情報提供先

情報技術の発展により電子メールを用いて社長や社内外の関係者と直接コミュニケーションをとることやイントラネットの掲示板やブログへの投稿を通じて情報提供することが可能となった。したがって、これまでの上司部下の関係にとらわれずに情報提供が行われるとの考えから、以下の仮説を設定した。

仮説3：ミドル・マネージャーと一般社員では、一般社員の方が情報提供先としてインターネットやイントラネットを利用することが多い。

II-① 情報入手先

トップから発せられる経営方針は、社外に向けての広報や広告宣伝を通じて全社員へと浸透していく。また、社内コミュニケーションの形態は紙媒体から電子媒体へと変化している。したがって、インターネットやイントラネットの利用度が高ければ、会社側が伝えようとする情報を目にする機会も増えると考えられることから、以下の仮説を設定した。

仮説1：インターネット及びイントラネットの利用度が高い程、経営方針の理解度が高い。

II-② 会議への参加頻度

会議への参加頻度が高いほど必然的に口頭コミュニケーションが増加するため、インターネットやイントラネットによる情報収集の行動を起こしにくいと考えられる。一方、経営方針については、現場に近い会議では議論される傾向が低いと考えられることから、以下の仮説を設定

した。

仮説 2a：会議への参加が少ないほど、インターネットやイントラネットの利用度が高い。

仮説 2b：会議への参加頻度は経営方針の理解度には影響がない。

II-③上司とのコミュニケーション満足度

野中（1991）が示した、ミドル・マネージャーは、コンセプトの傘の表出化によって一般社員の中に生まれた混沌に対して概念的枠組みを与える役割を担っている。しかし、その役割を果たさず、部下に生じた混沌と対峙しようとししない上司の姿勢は、コミュニケーションに対する不満として表れる反面、一般社員はより一層トップの意思・メッセージに対して関心を高める可能性がある。一方、上司とのコミュニケーション満足度が高い場合は、部下の意識や行動範囲が上司を超えて広がる可能性は低いとの考えから、以下の仮説を設定した。

仮説 3a：上司とのフォーマルおよびインフォーマルコミュニケーションの満足度が低い一般社員ほどイントラネットの利用率が高い。

仮説 3b：上司とのフォーマルおよびインフォーマルコミュニケーションの満足度は経営方針の理解度には影響がない。

(3)調査方法

1)調査対象企業と選定理由

本調査は情報技術の利用実態と企業活動、組織運営との関係性を調査することを目的としている。したがって、情報技術の導入程度はもとより、実際の企業活動および組織運営が対象企業内でどのように行われているか把握した上で調査する必要があるため、筆者の所属する A 社を調査対象とした。

2)対象企業プロフィール

A 社は設立後約20年を経過し、現在の従業員数は約730名、売上高は約450億円である。

組織形態としては事業部制を採用しており、人事評価制度は企業グループ共通の成果・業績に着目した社員資格制度、管理職についてはプロフェッショナル制度を導入している。財務会計システムについては職位により閲覧可能な情報が限られているが、イントラネットに配信される情報については、職位による制限はなく、基本的に社員であれば同じ情報にアクセスできる環境にある。社内広報については2001年に季刊発行の冊子から Web 型の社内報に変更された。

3)対象企業が属する業界の特徴

調査対象企業が属する情報サービス業の主な特徴としては、他の産業に比べ品質・コスト・人材育成の面での課題が多く、組織体制・人材フロー・評価制度に対する戦略変更の頻度が多くなる傾向にある（佐々木，2001，p.5）。また、情報関連企業では、プロジェクトマネージャー（以下 PM）という職種が確立されている²⁾。そのため、プロジェクトが自己完結型でおのこの PM によってマネジメントされている場合は、PM の組織上上位にあたるミドル・マネージャーへの依存度が低くなる傾向にある。

4)調査対象者と実施方法

アンケート調査は、対象企業に勤務する全階層の正社員705名を対象とし、社内イントラネット上に回答用の Web サイトを構築し、全30問の質問への回答を依頼した。回答期間は2006年12月5日から2006年12月18日までの2週間であった。

ヒアリング調査については、A 社社長とミドル・マネージャーに対してヒアリングを実施した。社長に対しては、十川・青木他（2005）が実施したアンケート全58問への回答、経営方針理解度を測るためのキーワード選択と社内コミュニケーションに対する2項目の設問となっ

た。また、ミドル・マネージャーに対しては、ミンツバーグのモニター、周知伝達役、スポークスマンの分類に基づき、どのように行動しているのか聞き出すこととした。ヒアリング対象者は、部長職、課長職について、各1名抽出した。

5) 分析方法

アンケート調査票の分析には、統計解析ソフト SPSS 13.0J for Windows を使用し、主に一元配置の分散分析による平均値の差の検定、多重比較、相関係数の測定等を行う。

個人的要因としては、職位・参加会議数・情報技術利用頻度、組織的要因としては情報取得行動、情報発信行動、コミュニケーション満足度等を使用する。

4. 調査結果と分析

(1) 社長ヒアリング結果

アンケート結果からミドル・マネージャーに対して「力不足」と感じている部分が多いことが明らかとなった。また、イントラネットを活用した社内コミュニケーションについては一般社員への情報提供という目的の他に、ミドル・マネージャーを奮起させるという意図もあるということであった。

経営方針の理解度に用いる社長のキーワード選択結果と配点は以下のとおりである（表1）。30項目のうち選択されなかった20項目については、配点を0点とした。

表1 優先課題選択結果および配点

優先順位	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	計
選択結果	3	2	4	5	11	10	1	12	13	8	—
配点	30	25	20	15	10	5	5	5	5	5	100

出所：筆者作成

(2) 社員アンケート調査

アンケートの回答対象としては、A社に勤務する正社員全社員705名を対象としたが、その結果324票が回収され（回収率46.0%）、有効票は303票であった（有効回答率43.0%）。調査票の職位別回収結果は以下のとおりである（表2）。

各職位の内訳としては、管理職には本研究の対象範囲であるミドル・マネージャーに相当する事業部長、部長、課長が含まれ、リーダー職には課長補佐および主査が含まれる。

表2 調査票回収結果

職位	管理職	リーダー職	一般社員	合計
対象人数	136	259	310	705
回答者数	60(44.1%)	113(43.6%)	151 (48.7%)	324 (46.0%)
有効回答数	60(44.1%)	113(43.6%)	130 (41.9%)	303 (43.0%)

出所：筆者作成

調査対象者の年齢層は全職位では30歳代前半が最も多く、25歳から39歳で全体の60%を占める構成となっている。勤務地については48%が都内の自社に勤務し、40%が都内の親会社に常駐、約10%が親会社以外の客先に常駐している。職位としては表2のとおり、回答者の職位構成比率と全社員の職位構成比率はほぼ同じ割合となった。就業年数（平均）については、一般職で7.0年、リーダー職で14.2年、管理職で25.0年となった。社員資格についてはプロパーの比率が最も高く82%、次いで親会社からの出向者が10%、契約社員は8%となった。転職経験については全体的には経験なしが64%、経験ありが36%の比率となったが、職位別に見た場合は

上位職ほど転職経験者の比率が高かった。

(3)仮説の提示と検証結果

1) 仮説の検証（仮説Ⅰ ミドル・マネージャーと一般社員の差異）

職位毎に経営方針の理解度、情報入手先、情報提供先に関して平均値の差を、一元配置分散分析および多重比較を用いて検定する（表3）。

表3 管理職からみた職位別比較（平均値の差と多重比較の結果）

従属変数	分散分析		Tukey HSD			
	F 値		(I) 職位	(J) 職位	平均値の差 (I-J)	標準誤差
経営方針理解度(自己評価)	19.885	**	管理職	一般職	-11.837	** 1.952
経営方針理解度(重み付け、点数)	0.690		管理職	一般職	-3.506	3.221
情報入手先(自社に関する情報、即時性)	6.867	**	管理職	一般職	-0.959	** 0.259
情報入手先(自社に関する情報、信頼性)	5.911	**	管理職	一般職	-0.872	** 0.254
情報提供先(自社に関する事象)	1.925		管理職	一般職	-0.268	0.155

*p<.05 **p<.01

出所：筆者作成

各変数に関する分散分析表から、F検定を行う。まず自己評価による経営方針の理解度については、F値について5%水準での有意差が認められ、いずれの平均値も一般職およびリーダー職が管理職を上回った。経営方針の理解度（自己評価）は、「十分理解している」を1とし、「知らない／わからない」を5とした5点法で回答した結果の合計値である。したがって、平均値の低い管理職が一般職・リーダー職に比べ理解度が高い結果となった。

次にA社社長の選択結果から重み付けした項目にしたがって配点した経営方針理解度（点数）については、各職位間には有意な差が見られなかった。

情報入手先、情報提供先については、11の選択肢のうち、イントラネットまたはインターネットに関する項目とイントラネット・インターネットに関連しない項目とを、2分コードに変換した結果を合計した数値を比較した。その結果、情報入手先についてはいずれの変数も1%水準での有意差が認められた。また、情報提供先については、親会社に関する事象の場合についてのみ、5%水準での有意差が認められた。

さらに多重比較の結果から、管理職と一般職の間の差異を抽出するとともに、各変数と職位のクロス集計により職位間の差異を仮説ごとに検証する。

I-①経営方針理解度

仮説1：イントラネットを利用してトップ自ら経営方針やメッセージを伝える事により、職位による経営方針の理解度の差はなくなる。

仮説1の経営方針の理解度については、自己評価では各変数に職位による1%水準での有意差が認められた。一方、点数の場合は職位による差は認められなかった。クロス集計表（表4）より職位毎の自己評価の調整済み残差を見ると、管理職は「1：十分理解している」、「2：ほぼ理解している」を回答する傾向が高いことが伺える。本調査がクロスファンクショナルチームの基礎調査も兼ねて行われたことを考慮すると、管理職の回答傾向として「4：聞いたことがある」以降を選択することは心理的に抵抗があるとも考えられる。

一方、得点の場合では、職位との相関は認められず、職位間の有意差も認められない。よって仮説I-1は自己評価による理解度では支持されなかったが、トップとの一致度合いによる理解度では支持された。

表4 職位別 経営方針理解度（自己評価）のクロス表

		十分理解 している	ほぼ理解 している	だいたい 理解している	聞いたこと がある	知らない/ わからない	合計
一般職	度数	288	424	581	326	145	1764
	調整済み残差	-8.5	-2.7	3.6	7.0	2.5	
管理職	度数	395	219	140	58	14	826
	調整済み残差	19.2	.2	-9.1	-6.5	-6.7	

出所：筆者作成

I-②情報入手先

仮説2：ミドル・マネージャーと一般社員では、一般社員の方が情報入手先としてインターネットやイントラネットを利用することが多い。

職位と情報入手先のクロス集計（表5）より、調整済み残差を比較すると、一般職では低スコアに、管理職では高スコアにマイナスの残差が各々見られる。多重比較により認められた職位間の差異は、一般社員ほど情報入手先としてインターネットやイントラネットを利用する傾向にあると考えられる。これにより仮説2は支持されたといえる。

表5 職位と情報入手先のクロス集計

			情報入手先(0:特定の人物、1:IT利用の場合の合計)						
			0	1	2	3	4	5	合計
即時性	一般職	度数	40	18	19	21	20	12	130
		調整済み残差	-2.4	-.7	1.6	.1	1.6	1.4	
	管理職	度数	33	11	3	8	4	1	60
		調整済み残差	2.9	.7	-1.7	-.6	-1.4	-1.8	
信頼性	一般職	度数	50	20	16	18	10	16	130
		調整済み残差	-1.3	-1.0	.7	-.1	.7	2.5	
	管理職	度数	32	14	7	5	1	1	60
		調整済み残差	1.9	1.2	.2	-1.5	-1.7	-2.0	

出所：筆者作成

I-③情報提供先

仮説3：ミドル・マネージャーと一般社員では、一般社員の方が情報提供先としてインターネットやイントラネットを利用することが多い。

多重比較で情報提供先については、職位間に有意な差異は認められなかった。クロス集計（表6）から回答状況と調整済み残差を確認すると、いずれの職位もスコア0が80%以上であ

表6 職位と情報提供先のクロス集計

		情報提供先（1:特定の人物、1:IT利用とした場合の合算）						合計
		0	1	2	3	4	5	
一般職	度数	106	7	6	4	3	4	130
	職位の%	81.5%	5.4%	4.6%	3.1%	2.3%	3.1%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	-.1	1.9	-.7	.8	2.3	
管理職	度数	53	4	1	1	1	0	60
	職位の%	88.3%	6.7%	1.7%	1.7%	1.7%	.0%	100.0%
	調整済み残差	.8	.4	-.5	-1.0	.0	-1.0	

出所：筆者作成

り、情報提供先としてインターネットやイントラネットは利用されていないことが検証された。したがって、仮説3は棄却されることとなる。

2) 仮説の検証 (仮説Ⅱ 一般社員の行動と経営方針理解度の関係)

一般社員の②会議参加頻度、③社内コミュニケーション満足度に着目し、それぞれの変数と情報入手先、情報提供先、経営方針の理解度に関して相関関係が認められるかどうか、2変量の相関分析により検証を行う³⁾。

Ⅱ－①情報入手先

仮説1：インターネット及びイントラネットの利用度が高い程、経営方針の理解度が高い。

イントラネットの閲覧頻度と経営方針の理解度は自己評価および得点、両変数においても相関が認められた(表7)。したがって仮説1は支持された。

表7 イントラネットの閲覧頻度と経営方針の理解度の相関係数

変数	経営方針理解度(得点)	経営方針理解度(自己評価)
イントラネットの閲覧頻度	-.190(*)	.272(**)
情報入手先(自社に関する情報、即時性)	-.056	-.062
情報入手先(自社に関する情報、信頼性)	-.038	.030
情報提供先(自社に関する事象)	-.081	.091

Pearson *p<.05 **p<.01 マイナスの相関係数は質問が逆方向のため。

出所：筆者作成

Ⅱ－②会議への参加頻度

仮説2a：会議への参加が少ないほど、イントラネットやインターネットの利用度が高い。

仮説2b：会議への参加頻度は経営方針の理解度には影響がない。

イントラネットの閲覧頻度と参加会議数に相関はみられないが、インフォーマルな会議や会合への参加数と情報入手先との間に相関がみられた。したがって仮説2aは一部支持された(表8)。

次に会議への参加頻度と経営方針の理解度との相関をみると、いずれの会議においても有意な相関は認められなかった。したがって仮説2bは支持された。

表8 参加会議種類とネット利用・経営方針理解度の相関係数

	イントラ ネット 閲覧頻度	情報 入手先 (即時性)	情報 入手先 (信頼性)	情報 提供先	経営方針 理解度 (得点)	経営方針 理解度 (自己評価)
会議数(縦ライン、フォーマル)	.024	-.085	-.068	-.058	-.032	-.117
会議数(組織横断、フォーマル)	.102	-.192(*)	-.228(**)	-.003	-.038	-.115
会議数(縦ライン、インフォーマル)	.063	-.150	-.132	.057	-.060	-.136
会議数(組織横断、インフォーマル)	.166	-.086	-.204(*)	.000	.001	-.074

Pearson *p<.05 **p<.01 マイナスの相関係数は質問が逆方向のため。

出所：筆者作成

Ⅱ－③コミュニケーション満足度

仮説3a：上司とのフォーマルおよびインフォーマルコミュニケーションの満足度が低い一般社員ほどイントラネットの利用率が高い。

仮説3b：上司とのフォーマルおよびインフォーマルコミュニケーションの満足度は経営方針の理解度には影響がない。

上司とのフォーマル、インフォーマルの両コミュニケーションと情報入手先（信頼性）との間に正の相関があり、上司とのコミュニケーションの満足度が低いほど情報源としてイントラネットを利用しているということが検証できた。したがって仮説 3a は支持された（表 9）。

次に経営方針の理解度との相関をみると、いずれのコミュニケーションにおいても有意な相関は認められなかった。よって上司とのコミュニケーションの満足度は経営方針の理解度と与える影響が認められないことが検証され、仮説 3b は支持された（表 9）。

表 9 コミュニケーション満足度と経営方針理解度・情報利用の相関係数

コミュニケーション 満足度	イントラネット 閲覧頻度	情報入手 (即時性)	情報入手 (信頼性)	情報 提供先	経営方針理解度 (自己評価)	経営方針理解度 (得点)
上司(フォーマル)	.088	.155	.268(**)	.156	.063	.100
上司(インフォーマル)	-.013	.163	.218(*)	.151	.152	.067

Pearson *p<.05 **p<.01 マイナスの相関係数は質問が逆方向のため。

出所：筆者作成

5. おわりに

(1)分析結果のまとめ

本研究では情報技術の発展が現在のミドル・マネージャーの役割にどのような変化を及ぼしたのか、その手がかりを探るために、いわゆる"中抜き"現象に着目し、情報サービス業 A 社を対象に調査を行った。

仮説検証の過程で、まず基本仮説Ⅰの経営方針の理解度については、社長の重み付けによる優先事項の選択結果（点数）には職位の差異は認められず、5点法による自己評価での経営方針理解度には職位の差異が認められた。また、情報行動については、情報取得の行動となる情報入手先について、一般社員にイントラネット・インターネットを利用する傾向がみられ、上位者との直接的なコミュニケーションによって情報を得ようとするミドル・マネージャーと比較して、明らかに職位による差異が認められた。一方、情報提供の行動となる意見具申先については、情報取得の行動とは異なり、どの職位でもその相手として自らの上司にコミュニケーションをとるなど、対人的なコミュニケーションを選択するという回答が80%以上であった。したがって、情報技術の活用により、経営上層部から発信される経営方針などの理解度に職位間の差異がなくなり、情報伝達経路の変化により企業内での情報行動に職位間の差異が発生するという基本仮説Ⅰは完全には支持されなかった。しかし、自己評価による理解度については、一般社員は「十分理解している」と言い切りにくく、ミドル・マネージャーに比べ理解度を低めに回答する傾向があると考えられることから、ミドル・マネージャーと一般社員の経営方針の理解度については、差がなくなりつつあると考えていいだろう。

次に基本仮説Ⅱの一般社員のイントラネット利用と経営方針の理解度、コミュニケーション満足度、会議参加頻度との関係については、全ての変数において情報行動との相関が認められた。イントラネットを利用する人ほど経営方針の理解度が高い反面、上司とのコミュニケーション満足度・会議参加頻度は低い。一方、経営方針の理解度と上司とのコミュニケーション満足度、会議参加頻度については、正負どちらの相関も認められなかった。

したがって基本仮説Ⅱは支持されたといえる。しかし、これらの結果によってイントラネットの利用とコミュニケーション満足度、会議参加頻度、経営方針の理解度の因果関係が明らかになったということではない。これらの因果関係を明らかにするためには、社員の企業組織内の行動についてより緻密な調査を行う必要がある。

基本仮説ⅠおよびⅡの検証結果により、経営上層部から発信される経営方針等の理解度については、職位間の差異がなくなりつつあり、さらにトップダウンの情報伝達については、ミドル・マネージャーの伝達機能が弱まる一方、ボトムアップの情報伝達については、ミドル・マネージャーの伝達機能が必要とされていることが明らかになった（図4）。これは、ミンツバーグが示した「10の役割」のうち、周知伝達役の役割が弱まり、モニターの役割が強まった、あるいは維持されたということを示している。ただし、アンケート結果より一般社員から見たミドル・マネージャーの周知伝達役の機能が弱まったということ、社長のヒアリングから複数のルートを使って社員に伝達する意図があるということの2点は確認できたが、部下への説明責任が情報技術によって軽減され、ミドル・マネージャーの周知伝達役としての業務が減少したかという点については本研究では検証されなかった。

基本仮説Ⅱが支持されたことにより、基本仮説Ⅰの検証過程で確認されたミドル・マネージャーと一般社員の情報取得行動における差異については、イントラネットやインターネットの利用が何らかの影響を与えることが明らかとなった。

したがってA社の実態としては、周知伝達役の役割が弱まり、ミドル・マネージャーを迂回する伝達経路が情報技術によって成立している。しかし、この伝達経路が存在するかといってもトップと社員の間で双方向の情報伝達が行なわれているわけではない。

A社の状況は一般社員が積極的にイントラネットを利用することによって、表面的に現れやすい周知伝達役の役割が減少し、ミドル・マネージャー不要論を象徴する姿となったかに見える。しかし、モニターの役割は未だ健在であり、ボトムアップの伝達経路としてのミドル・マネージャーの必要性は認められている状況にあるといえる。

(2)研究の含意

本研究では情報技術の利用によりミドル・マネージャーの周知伝達役の役割が弱まる一方、モニターの役割が強まった、あるいは維持されていることが明らかになった。このモニターの役割に対する一般社員の期待は、「社内コミュニケーションを通じて、集団内あるいは集団間において発生した問題を、調整された問題解決へと変化させ、最終的に問題解決に導き、到達させる」とリカートが示した連結ピンそのものだと考えられる。したがって、情報技術の発展がミドル・マネージャーの役割に及ぼした変化としては、“より部下との直接的なコミュニケーションによって問題解決にあたるという行動が重視されるようになった”といえるだろう。

一見、情報化に相反するような変化ではある。しかし、ドラッカーと野中が示した情報化組織・知識創造企業とは、知識を持つ最下層の社員が創り出した“情報”をどう組織内に流通させ競争力へと結びつけられるかという点である。ミンツバーグの10の役割で言えば、現場との直接的な接触を行うモニターの役割によってその情報を吸い上げられる基盤が必要なのであって、その基盤が情報技術によって構築されるということではない。

情報技術の進展によって現場が収集できる情報量が飛躍的に増加した結果、現場が情報過多、あるいは野中の言葉でいえば混沌が発生し、その状況を改善するために、ミドル・マネージャー

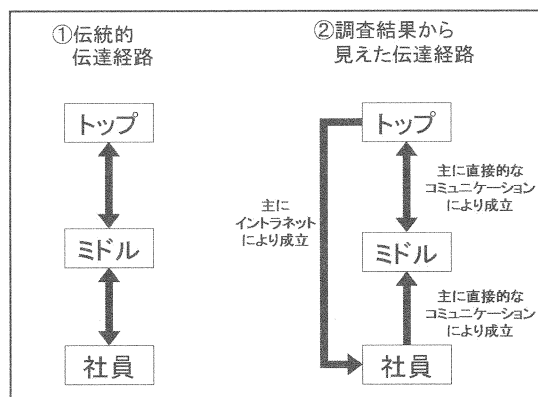


図4 調査結果に基づく伝達プロセス

出所：筆者作成

にモニターの役割をより期待するようになったとも推測できる。

リカートは古典的な経営管理論に対し、「統制、命令系統、指令や支持の下方への流通ということに重点をおいているけれども、上方へ向かうコミュニケーションもまた適切にしておかず正確でなければならないということには、十分な関心を払っていない」(リカート, 1961, p.63)とし、部下から管理者へ向かう上方へのコミュニケーションに対する関心の欠如を指摘している。双方向のコミュニケーションツールとして使われるはずのイントラネットが主に下方への単なる情報流通の経路として使われており、上方への経路が適切に用意されていないという状態もまさに同じ問題を抱えているといえるだろう。

(3)今後の課題

栗生(1995)は、情報技術の発展によるミドル・マネージャーの職務変化を考察する際には、組織においてどのようなマネジメントが行なわれるかを前提とした上で考察を進める必要があると論じている。また、企業としてのマネジメントスタイルによってミドル・マネージャーに期待される役割は異なるが、その変化についてはミドル・マネージャーを他の階層との関係の中で捉える必要があると指摘した。

本研究は特定の企業に対する調査ではあったが、当該組織におけるマネジメントの状況を把握した上で、全職位に調査を行い、ミドル・マネージャーを中心とした比較分析を実施した。限定的知見ではあるが、職位による情報行動の差異が明らかになったこと、部下とミドル・マネージャーの直接的なコミュニケーションの重要性が示されたことは、非常に興味深い結果だといえる。

今後の課題としては、今回分析の対象としなかったリーダー職とミドル・マネージャーとの比較・分析に加え、調査手法の信頼性および妥当性の検討、10の役割で示された他の役割に対する検証、人事制度や企業グループとの関連性などが挙げられる。

これらについては、情報技術とミドル・マネージャーの役割についての研究をさらに発展させていくための研究課題としたいと考えている。

【注】

1) Wikipedia, <http://ja.wikipedia.org/wiki/情報技術>

2) 詳細については IT スキル標準(ITSS)を参照。

経済産業省が平成14年12月に発表した「ITスキル標準」は、各種IT関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標であり、産学におけるITサービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用な「ものさし」(共通枠組)を提供しようとするものである。職種・専門分野に応じてスキル・フレームワークが分類され、プロジェクトマネージャーに関しても5段階のレベルが定義されている。

3) 相関分析については、スピアマン及びケンドールの相関係数でもほぼ類似の結果が得られた。

【参考文献】

- Drucker, P. F. (1988), The Coming of The New Organization., Harvard Business Review, Jan/Feb88, Vol.66 Issue 1, pp.45-53. (所収: 小林薫訳 (2000)「情報が組織を変える」, 『ナレッジ・マネジメント』, ダイアモンド社)
- Drucker, P. F. (1974), Management Tasks-Responsibility-Practices, Harper & Row Publishers. (邦訳: 上田 惇生訳 (1975), 『抄訳マネジメント: 課題・責任・実践』, ダイアモンド社)
- Likert, R. (1961), NEW PATTERNS OF MANAGEMENT, McGraw-Hill Book Co., INC. (邦訳: 三隅二不二 訳 (1964), 『経営の行動科学-新しいマネジメントの探求-』, ダイアモンド社)
- Likert, R. and Likert, J. G. (1976), NEW WAYS OF MANAGING CONFLICT, McGraw-Hill, Inc. (邦訳: 三隅二不二監訳, 白樫三四郎・関文恭・杉万俊夫訳 (1988), 『コンフリクトの行動科学-対立管理の新しいアプローチ』, ダイアモンド社)
- Mintzberg, H. (1973), The Nature of Managerial Work, Harper Collins Publishers Inc. (邦訳: 奥村哲史・須

- 貝栄訳 (1993),『マネジャーの仕事』, 白桃書房)
- 栗生実 (1995),「情報技術とミドルマネジメント研究に関する一考察ー組織マネジメント的アプローチからの検討」,『立命館経営学』, 34(3), pp.79-102.
- 十川・青木・遠藤 他 (2006),「新時代の企業行動ー継続と変化に関するアンケート調査(3)」,『三田商学研究』, 48(6), pp.147-167.
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』, 日本経済新聞社
- 野中郁次郎 (1991), The Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, Nov/Dec91, Vol.69 Issue 6, pp.96-104. (所収：野中郁次郎 (2000),「知識創造企業」,『ナレッジ・マネジメント』, ダイヤモンド社)

【インターネット】

- IT スキル標準, 特定非営利活動法人 ITSS ユーザー協会, <http://www.itssug.org/>, (2006年10月10日閲覧)
- 情報通信白書平成17年版, 総務省, 情報通信統計データベース,
<http://www.johotsusintokei.soumu.go.jp/whitepaper/ja/h17/index.html>, (2006年11月16日閲覧)
- 佐々木理夫 (2001)「IT活用による中小企業の経営革新」, 商工総合研究所,
<http://www.shokosoken.or.jp/jyousei/kenshou/13nen002.pdf>, (2006年10月8日閲覧)
- Wikipedia フリー百科辞典, <http://ja.wikipedia.org/wiki/情報技術>, (2006年12月31日閲覧)